

KULTUR SEKOLAH DAN KINERJA PESERTA DIDIK MAN YOGYAKARTA III

Nurul Imtihan

Universitas Islam Negeri Mataram

Email: nimtihan@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengungkapkan karakteristik kultur sekolah dan kinerja siswa fokus pada upaya mengkaji (1) karakteristik kultur sekolah terkait dengan aspek sejarah, visi dan misi, core value, dan artifak; (2) karakteristik kinerja siswa dan subkultur yang menopangnya. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif-naturalistik. Objek penelitian ini adalah berupa aspek artifisial dan dinamika psikologis-behavioral dalam kehidupan sekolah di MAN Yogyakarta III. Data penelitian ini dikumpulkan melalui dokumen, observasi berperan serta, dan wawancara mendalam dengan kepala madrasah, guru, karyawan, dan peserta didik. Analisis data dilakukan mengacu pada model analisis induktif Guba. Langkah memproses data secara naturalistik dalam hal ini ialah: pertama, menyatukan ke dalam unit-unit; kedua, kategorisasi; ketiga, membuat dan merumuskan teori; keempat, menuliskan teori dengan cara menguraikan temuan-temuan dalam bentuk penelitian kasus. Temuan penelitian menunjukan: (1) karakteristik kultur sekolah yang berkembang terkait erat dengan aspek sejarah madrasah ini. (2) Kelahiran visi menjadi momentum upaya rekulturisasi yang membawa kemajuan. (3) ULTRAPRIMA adalah visi sekaligus konsep khas mengenai sistem nilai budaya utama (core value) yang diwujudkan dengan menanamkan kedisiplinan, kerja keras, kerja sama, kemandirian, kompetisi dan semangat membaca. (4) Internalisasi visi dan nilai ULTRAPRIMA pada pribadi komunitas sekolah dilakukan dalam sebuah lingkungan belajar yang didesain dengan konsep 'Kampus Hijau'. (5). Karakteristik kinerja peserta didik dapat dikategorikan dalam dua bagian yaitu peserta didik yang berkinerja tinggi, memiliki subkultur positif yang berasumsi bahwa memenangkan persaingan membutuhkan kesungguhan, dan bahwa prestasi dan prestise adalah sesuatu yang harus diperjuangkan dan dipertahankan. Kedua, siswa yang berkinerja rendah, memiliki subkultur negatif yakni menganggap bahwa masih terdapat inkonsistensi dalam pengawasan penerapan tata tertib yang dapat dimanfaatkan untuk melakukan pelanggaran, dan krisis persepsi diri.

Kata Kunci : Kultur Sekolah, Kinerja Peserta Didik, Madrasah Aliyah Negeri

PENDAHULUAN

Misi umum pendidikan pada dasarnya adalah ingin menjadikan manusia terdidik, berpengetahuan dan berilmu. Peserta didik oleh karenanya disosialisasikan kepada sejumlah nilai-nilai itu dalam proses pendidikan. Secara kumulatif dalam jangka panjang dari proses sosialisasi tersebut diharapkan nilai-nilai dapat membudaya dalam diri mereka. Nilai-nilai (*values*) akan dapat menjadi milik mereka apabila terdapat proses internalisasi dalam diri mereka masing-masing. Proses internalisasi itu sendiri dapat berlangsung melalui upaya aktualisasi nilai-nilai itu sehari-hari secara terus-menerus. Agar aktualisasi nilai-nilai yang menjadi misi umum maupun misi khusus di sekolah dapat terjadi, kecuali diperlukan motivasi dari semua komponen sekolah juga dibutuhkan situasi yang kondusif. Situasi yang kondusif amat dipengaruhi oleh budaya atau kultur yang terdapat di dalam sekolah itu sendiri.

Setiap sekolah memiliki budaya atau kulturenya sendiri yang mewarnai setiap situasi serta memberikan landasan dan arah untuk kelangsungan proses pembelajaran di dalamnya. Kultur dimaksud tercermin dalam berbagai jalinan interaksi dari komponen-komponen yang ada di dalamnya, baik akademik maupun nonakademik. Interaksi dimaksud antara lain: interaksi guru-siswa dalam proses belajar mengajar, interaksi guru dan pegawai administrasi, interaksi antarsiswa, interaksi siswa dengan staf perpustakaan, dan interaksi guru dengan kepala sekolah. Kultur ini pula yang akan membentuk iklim sekolah dan memberikan pesan bagi siswa mengenai apa yang penting dan bernilai bagi dirinya.

Siswa merupakan salah satu subsistem dari satu sistem sekolah. Kultur khas suatu sekolah

turut diwarnai oleh keberadaan siswa dengan kulturenya sendiri, di samping kultur yang ada di kalangan guru, staf dan lainnya. Nilai dan kebiasaan yang ditanamkan, pesan dan kesan dari model dan contoh yang dilihat, juga peristiwa yang dialami dan dirasakan baik di dalam maupun di luar kelas akan mempengaruhi performansi sikap serta perilaku mereka dalam menempuh pendidikan di sekolah. Keberadaan siswa di sekolah mempunyai peranan yang tidak kecil dalam menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah. Membangun kegiatan pengajaran dan pendidikan di sekolah tidak saja berarti membangun kinerja guru melainkan juga kinerja siswa.

Masih menyangkut siswa, adalah kenyataan bahwa sekolah selama ini kerap menjadi sasaran pertanyaan masyarakat berkaitan dengan produk kerjanya yang cenderung dikatakan di bawah standar yang diharapkan. Hampir semua kasus yang menimpa generasi muda dijadikan bahan hujatan kepada sekolah. Terlepas dari benar atau salah, satu hal yang pasti sekolah harus menumbuhkan perubahan yang dapat menciptakan keberhasilan upaya-upaya meningkatkan mutu pengelolaan dan mutu hasil pembelajarannya.

Senada dengan paparan di atas Zamroni (2000: 171) mengemukakan bahwa setiap interaksi yang berlangsung dalam suatu sekolah tentu akan menghasilkan kekuatan atau energi yang dapat berpengaruh terhadap sekolah, baik positif atau negatif. Artinya bahwa apa pun bentuk interaksi yang berlangsung akan menentukan sifat serta besaran energi tersebut. Energi dimaksud akan bersifat positif apabila hasil interaksi akan menimbulkan efek motivasi dan semangat untuk bekerja lebih keras dari komponen-komponen di dalamnya. Sebaliknya bersifat negatif apabila interaksi akan

menyebabkan rasa malas, tertekan dan menurunnya semangat kerja.

Masih menurut Zamroni (2000: 148), sekolah sebagai suatu sistem memiliki tiga aspek pokok yang sangat berkaitan dengan mutu sekolah, yakni: proses belajar mengajar (PBM), kepemimpinan dan manajemen sekolah, serta kultur sekolah. Selama ini program aksi untuk peningkatan mutu secara konvensional senantiasa menekankan pada aspek pertama, yakni meningkatkan mutu proses belajar mengajar, sedikit menyentuh aspek kepemimpinan dan manajemen sekolah, dan sama sekali tidak pernah menyentuh aspek kultur sekolah. Hal ini tidaklah terlalu salah mengingat aspek itulah yang paling dekat dengan prestasi siswa. Namun sejauh ini berbagai bukti telah menunjukkan bahwa sasaran peningkatan mutu pada aspek proses belajar mengajar saja tidaklah cukup, melainkan perlu dikaji untuk melakukan pendekatan inkonvensional, yakni meningkatkan mutu dengan sasaran mengembangkan kultur sekolah.

Kultur sekolah (*school culture*) oleh Phillips (1993: 1) didefinisikan sebagai: *"The beliefs, attitudes, and behaviours which characterize a school."* Berikutnya Sergiovanni (Masden & Wagner, 2005: 2) menekankan makna kultur sekolah dalam kaitannya dengan upaya menciptakan sekolah efektif dengan menyatakan:

The culture of a school is particularly important. Most successful school leader will tell you that getting the culture right and paying attention to how parents, teachers, and students define and experience meaning are two widely accepted rules for creating effective schools. Paying attention to the values and how they are exhibited in rituals, traditions, stories and other demonstrations of "how we do

things here" provides the infrastructure for school improvement. One mode of exhibiting school culture is through the collaborative planning, implementation and evaluation of specific professional development is accepted and embraced by all.

Pendekatan kultur dalam meningkatkan mutu saat ini mulai memperoleh perhatian untuk melengkapi konsep pendekatan struktur yang telah lebih dulu berkembang dalam praktek pengelolaan sekolah. Menurut Sastrapratedja (2000: 5), "struktur" dan "perilaku" selama ini merupakan dua konsep yang sangat dominan dalam pendekatan pelatihan untuk memperbaiki kondisi organisasi. Tetapi pendekatan ini tidak mampu menjangkau "sumber-sumber kemanusiaan" dalam suatu profesi. Oleh karena itu para ahli mulai berpaling kepada "manajemen berbasis nilai". Pendekatan ini menekankan kepada upaya mengembangkan hubungan kolegal, kepercayaan satu terhadap yang lain, saling pengertian dan dukungan. Itu semua pada gilirannya akan menjadi perbaikan berkesinambungan dan pemberdayaan seluruh warga sekolah. Pendekatan budaya juga menekankan kepada penghayatan segi-segi simbolik, tradisi, dan riwayat sekolah, yang kesemuanya itu akan membentuk keyakinan, kepercayaan diri dan kebanggaan akan sekolahnya.

Dewasa ini peningkatan kualitas pendidikan pada semua jenjang termasuk Sekolah Menengah Umum (SMU) telah menjadi tekad dan kesepakatan nasional sesuai amanat Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 (UU Sisdiknas). Diperlukan langkah-langkah dan tindakan nyata di tingkat sekolah, kelas dan masyarakat lokal tempat sekolah beroperasi. Perbaikan sistem

persekolahan pada intinya adalah membangun sekolah dengan kekuatan utama sekolah yang bersangkutan. Sejalan dengan pendapat Zamroni, perbaikan mutu sekolah dengan demikian perlu memahami kultur sekolah. Melalui pemahaman kultur sekolah, berfungsinya sekolah dapat dipahami, aneka permasalahan dapat diketahui, dan pengalaman-pengalamannya dapat direfleksikan. Bagaimanakah Madrasah Aliyah Negeri Yogyakarta III (MAN Yogyakarta III) menerapkan konsep ini ?

MAN Yogyakarta III (Mayoga) sebagai satuan pendidikan jenjang SMU (berciri khas Islam) tampaknya amat menyadari amanat ini. Lebih-lebih MAN Yogyakarta III adalah satu-satunya MAN di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang ditetapkan sebagai MAN Model bersama-sama 35 MAN Model seluruh Indonesia. Terwujudnya kualitas yang unggul telah menjadi tekad MAN Yogyakarta III sesuai tuntutan tujuan pembentukan Madrasah Aliyah Model (MAN) Model, yaitu untuk menghasilkan keluaran pendidikan yang memiliki keunggulan dalam hal: (1) keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa; (2) nasionalisme dan patriotisme yang tinggi; (3) wawasan Iptek yang mendalam dan luas; (4) motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai prestasi dan keunggulan; (5) kepekaan sosial dan kepemimpinan; (6) disiplin yang tinggi dan ditunjang oleh kondisi fisik yang prima. Bagaimanakah karakteristik kultur sekolah di MAN Yogyakarta III, bagaimanakah upaya madrasah ini dalam menerapkan pendekatan kultur terhadap siswa untuk mencapai keunggulan, aspek kultural apa sajakah yang dikembangkan, nilai-nilai apakah yang ditanamkan, serta bagaimanakah kinerja siswa dan subkultur yang menopangnya.

Penelitian ini penting untuk dilakukan di tengah-tengah maraknya upaya membangun pendidikan sekolah yang berbasis mutu menuju terwujudnya sistem pendidikan yang berkualitas. Upaya membangun sekolah yang bermutu seharusnya dilakukan dengan memusatkan perhatian pada *culture of excellence* atau budaya keunggulan. Upaya menggali pengetahuan dan pengalaman mengenai aspek-aspek kultural yang tumbuh dan berkembang dari profil sekolah-sekolah unggul perlu dilakukakan. Pengetahuan dan pengalaman dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan. Selanjutnya pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dapat diterapkan sesuai dengan karakteristik sekolah masing-masing dalam upaya mengadakan perubahan (*change*) untuk membangun sebuah sekolah yang berkualitas dan unggul. Hal inilah yang ingin dikaji melalui penelitian ini dengan mengangkat judul: "Kultur Sekolah dan Kinerja Siswa di MAN Yogyakarta III".

KAJIAN TEORI

A. Peningkatan Kinerja Sekolah melalui Pendekatan Kultur

1. Pengertian Kultur

Istilah kultur berasal dari bahasa Inggris "*culture*" yang dalam keseharian disinonimkan dengan istilah "budaya". *Kultur* dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai *kebudayaan* (Depdiknas, 2001: 611). Istilah *budaya* sendiri dalam berbagai wacana, ada yang membedakan dan ada juga yang menyamakannya dengan *kebudayaan* (Koentjaraningrat, 1983: 183). Dikatakan berbeda sebab *budaya* berasal dari bahasa Sanskerta "buddhi", yang berarti "budi" atau "akal" yang berupa cipta, rasa, dan karsa, sedangkan *kebudayaan* adalah hasil dari cipta, rasa, dan karsa itu. Dikatakan sama sebab

dari segi anthropologi budaya misalnya, budaya merupakan singkatan dari kebudayaan. Dengan demikian, kedua istilah itu sebenarnya mempunyai pengertian yang sama.

Berikutnya Koentjaraningrat (1983: 184) menyatakan bahwa *kebudayaan* atau *budaya* mempunyai tiga macam wujud, yaitu:

- a. kebudayaan sebagai ide, gagasan, nilai, norma atau peraturan
- b. kebudayaan sebagai aktivitas atau tindakan manusia yang berpola sebagai rangkaian aktivitas manusia dalam suatu masyarakat
- c. kebudayaan sebagai hasil karya

Menyimak pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa budaya atau kultur dengan demikian dapat mengandung pengertian dalam istilah populer dan istilah teknis. Pengertian ini sering digunakan dalam bidang sosial dan Anthropologi. Penggunaan istilah populer lebih condong merujuk kepada minat dan aktivitas tertentu, misalnya musik, sastra, seni (budaya sebagai hasil karya). Budaya dalam istilah teknis, mengandung pengertian segala yang hidup di dalam suatu kelompok (manusia) seperti yang disampaikan oleh Pai (1990: 21) bahwa: "*culture is the whole of humanity's intellectual, social, technological, political, economic, moral, religious, and aesthetic accomplishments*".

Gagasan memandang organisasi sebagai budaya atau kultur menurut Robbins (1993: 601-602) dikarenakan pengertian organisasi tidak semata-mata dapat dibayangkan sebagai "alat rasional untuk mengkoordinasi dan mengendalikan sekelompok orang melalui tingkat-tingkat vertikal, departemen, hubungan wewenang dan seterusnya", melainkan juga sebagai "suatu sistem dari makna yang dianut bersama di kalangan anggota-anggotanya". Seperti halnya individu, organisasi mempunyai

kepribadian; bisa tegar atau fleksibel, tidak ramah atau mendukung, inovatif atau konservatif. Lebih jauh Ia mencontohkan bahwa Harvard dan MIT sama-sama menggeluti bisnis di dunia pendidikan dan terpisah hanya selebar sungai Charles, tetapi masing-masing mempunyai perasaan dan karakter yang unik di luar karakteristik strukturalnya. Pandangan inilah tampaknya yang menguatkan munculnya istilah *budaya organisasi (organizational culture)* atau pun *corporate culture* di kalangan ilmuan dalam mengkaji masalah berkenaan dengan perilaku organisasi.

Selanjutnya Robbins juga menyatakan, tampaknya ada kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu (*common perception held by the organization's member; a system of shared meaning*).

Penerapan istilah budaya atau kultur pada organisasi termasuk lembaga pendidikan menurut Sastrapratedja (2001: 1) merupakan fenomena yang relatif baru. Sebelumnya pada awal tahun 1960-an digunakan istilah "*organization culture*" yang sinonim dengan "*climate*" atau "suasana". Selanjutnya pada 1970-an, istilah serupa "*corporate culture*", mulai digunakan dan menjadi populer dengan terbitnya buku Deal dan Kennedy yang berjudul *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*.

Sastrapratedja (2001: 1) juga menyatakan tidak ada satu definisi baku tentang pengertian *corporate culture* atau *organizational culture*. Senada dengan hal ini Deal & Peterson (1999: 3)

menyatakan: “*Of the many different conception of culture, none is universally accepted as the one best definition*”. Deal & Kennedy (Deal & Peterson, 1999: 3) misalnya, melihat budaya organisasi sebagai “sesuatu” yang dimiliki organisasi, berupa sistem dari makna dan keyakinan bersama (*shared beliefs and values that closely knit a community together*). Dengan kata lain budaya organisasi adalah suatu komponen organisasi dan bukan organisasi itu sendiri.

Menurut Schein (Gibson, *et al*, 2003: 31) budaya dapat didefinisikan sebagai:

a pattern of basic assumptions --- invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Berikutnya Schein (1992: 8-10) juga mengidentifikasi unsur-unsur budaya atau kultur (dalam) organisasi sebagai: (1) *observed behavioral regularities when people interact*; (2) *group norms*; (3) *espoused values*; (4) *formal philosophy*; (5) *rules of the games*; (6) *climate*; (7) *embedded skills*; (8) *habits of thinking, mental model, and/or linguistic paradigms*; (9) *shared meaning*; dan (10) *root metaphor or integrating symbols*.

Sastrapratedja (2001: 2-3) juga menguraikan aspek-aspek penting dari budaya atau kultur organisasi dari berbagai hasil penelitian sebagai berikut:

- a. Budaya merupakan hasil cipta komunikasi. Budaya muncul dan dipertahankan oleh tindakan-tindakan komunikasi dari semua anggota dan

bukan hanya strategi dorongan dari para manajer di atas.

- b. Budaya terdiri atas asumsi-asumsi yang diandaikan, makna yang dihayati bersama dan nilai-nilai yang mendasari pemecahan masalah-masalah kritis, pengambilan keputusan, pengendalian, komunikasi antarwarga, persepsi dan pembenaran tindakan.
- c. Budaya menggejala dalam rutinitas sehari-hari, dalam proses pembentukan identitas organisasi.

Mencermati uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kultur atau budaya dalam suatu organisasi dapat dikatakan sebagai ide, gagasan atau nilai, persepsi, serta pandangan hidup tentang suatu organisasi yang tampak dalam aktivitas yang berpola, teratur, dan ada unsur kebiasaan, serta dapat menghasilkan sesuatu sebagai karya organisasi/kelompok.

Berbicara mengenai budaya suatu organisasi sesungguhnya menyangkut pandangan makro yang mengacu pada budaya dominannya. Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh suatu mayoritas anggota organisasi. Dalam setiap budaya sesungguhnya terdapat juga anak budaya (subkultur). Menurut Robbins (1993: 605) subkultur ialah budaya-budaya mini di dalam suatu organisasi yang lazimnya ditentukan oleh rambu departemen dan pemisahan geografis. Ini akan mencakup nilai inti dari budaya dominan plus nilai-nilai tambahan yang unik bagi anggota-anggota departemen tersebut.

Sekolah adalah juga sebuah organisasi yang di dalamnya terdapat sekumpulan orang-orang yang masing-masing mempunyai tujuan, mereka terhimpun ke dalam satu susunan yang masing-masing mempunyai tugas dan tanggung jawab. Sebagai sebuah organisasi sekolah adalah

institusi yang mempunyai peran dan tujuan/harapan. Dalam menjalankan peran dan mencapai tujuan itu di dalamnya berlaku norma, aturan, atau ketentuan-ketentuan yang mengatur hubungan kerja antara orang yang satu dengan yang lain. Dikaitkan dengan pendapat Robbins, maka sebagai sebuah organisasi sekolah pun juga memiliki suatu sistem makna bersama yang dianut oleh orang-orang yang ada di dalamnya yang dapat disebut sebagai budaya sekolah.

Siswa merupakan salah satu subsistem dalam sistem organisasi sekolah yang dengan budaya atau subkulturnya sendiri turut mewarnai budaya khas suatu sekolah, di samping budaya yang ada di kalangan guru, staf dan yang lainnya. Jika dalam wacana yang menyangkut organisasi secara umum sistem itu disebut sebagai *organization culture*, maka dalam organisasi sekolah itu disebut sebagai *school culture*.

Untuk maksud penelitian ini selanjutnya digunakan istilah *kultur sekolah* sebagai padanan dari *school culture*. Peneliti tidak menggunakan istilah budaya sekolah untuk menghindari kerancuan pengertian oleh makna budaya dalam aspek yang lain seperti halnya dalam istilah populer. Istilah *kultur sekolah* dalam beberapa literatur juga telah digunakan diantaranya oleh Zamroni dalam bukunya *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Bahkan untuk maksud yang sama, istilah serupa juga digunakan dalam buku *Pedoman Pengembangan Kultur Sekolah* yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional.

2. Pengertian Kultur Sekolah

Menurut Zamroni (2000: 149), konsep kultur dalam dunia pendidikan berasal dari kultur tempat kerja di dunia industri, yakni merupakan situasi yang akan memberikan landasan dan arah untuk berlangsungnya suatu proses produksi

(baca: pembelajaran) secara efektif dan efisien. Sebagaimana tidak ada satu definisi baku tentang budaya, demikian juga tidak ada definisi baku mengenai kultur sekolah.

Berdasarkan berbagai definisi tentang budaya, Zamroni merumuskan pengertian kultur sekolah sebagai pola nilai-nilai, norma-norma, sikap, ritual, mitos dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, di mana kultur sekolah tersebut dipegang bersama oleh kepala sekolah, guru, staf, maupun siswa, sebagai dasar mereka dalam memahami dan memecahkan berbagai persoalan yang muncul di sekolah.

Tokoh lain Phillips (1993: 1) mendefinisikan kultur sekolah sebagai "*The beliefs, attitudes, and behaviors which characterize a school*", yaitu kepercayaan, sikap, dan perilaku yang mencerminkan karakteristik suatu sekolah. Berikutnya Richardson (Masden & Wagner, 2005: 1) mendefinisikan kultur sekolah sebagai: "*...is the accumulation of many individuals' values and norms. It's the group's expectations, not just an individual's expectations. It's the way everyone does business.*" Menurutnya, kultur sekolah merupakan akumulasi nilai-nilai dan norma-norma sekelompok orang; pandangan kelompok ke depan, bukan individu; dan cara setiap orang dalam memandang dan memecahkan persoalan.

Sergiovanni (Masden & Wagner, 2005: 2) menekankan makna kultur sekolah dalam kaitannya dengan upaya menciptakan sekolah efektif dengan menyatakan:

The culture of a school is particularly important. Most successful school leader will tell you that getting the culture right and paying attention to how parents, teachers, and students define and experience meaning are two widely

accepted rules for creating effective schools. Paying attention to the values and how they are exhibited in rituals, traditions, stories and other demonstrations of "how we do things here" provides the infrastructure for school improvement. One mode of exhibiting school culture is through the collaborative planning, implementation and evaluation of specific professional development is accepted and embraced by all.

Berdasarkan beberapa konsep di atas kultur sekolah dapat dijelaskan sebagai nilai, persepsi, keyakinan, sikap dan cara hidup serta perilaku yang berpola, teratur dan ada unsur kebiasaan untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan, dan sekaligus cara untuk memandang dan memecahkan permasalahan yang ada dalam suatu sekolah yang terbentuk sepanjang perjalanan sebuah sekolah.

3. Elemen-elemen Kultur Sekolah

Sebagaimana telah digambarkan dalam pengertian di atas, kultur sekolah merupakan perangkat budaya yang terdiri dari sejumlah norma-norma, ritual-ritual, keyakinan, nilai-nilai, sikap, mitos, dan kebiasaan yang terbentuk sepanjang perjalanan sekolah yang bersangkutan. Bentuk kultur sekolah secara intrinsik muncul sebagai sebuah fenomena yang unik dan menarik, karena pandangan, sikap, serta perilaku yang hidup dan berkembang di sekolah pada dasarnya mencerminkan, kepercayaan dan keyakinan yang mendalam dan khas bagi warga sekolah yang dapat berfungsi sebagai suatu spirit yang mendukung dan membangun kinerja sekolah.

Hedley Beare (Sastrapratedja, 2001: 14) mendeskripsikan unsur-unsur budaya sekolah dalam dua kategori, yakni unsur yang kasat mata/visual dan unsur yang tidak kasat mata.

Unsur yang kasat mata mempunyai makna kalau berkaitan atau kalau mencerminkan apa yang tidak kasat mata. Yang tidak kasat mata itu adalah filsafat atau pandangan dasar sekolah mengenai kenyataan yang luas, makna hidup, tugas manusia di dunia dan nilai-nilai, yaitu apa yang dianggap penting dan harus diperjuangkan oleh sekolah. Itu semua harus dinyatakan secara konseptual dalam rumusan visi, misi, tujuan dan sasaran yang lebih konkrit yang akan dicapai sekolah. Adapun unsur yang kasat mata dapat termanifestasi secara konseptual/verbal maupun visual/ materil. Yang verbal meliputi: (1) visi, misi, tujuan dan sasaran; (2) kurikulum; (3) bahasa komunikasi; (4) narasi sekolah; (5) narasi tokoh-tokoh; dan (6) struktur organisasi; (7) ritual; (8) upacara; (9) prosedur belajar-mengajar; (10) peraturan, sistem ganjaran/hukuman; (11) pelayanan psikologis sosial; (12) pola interaksi sekolah dengan orang tua/masyarakat, dan yang materil dapat berupa: (1) fasilitas dan peralatan; (2) artifak dan tanda kenangan; (3) pakaian seragam.

Disebutkan dalam buku *Pedoman Pengembangan Kultur Sekolah* (Depdiknas, 2003: 3) bahwa kultur sekolah memiliki dua lapisan. *Lapisan pertama* sebagian dapat diamati dan sebagian tidak dapat diamati. Lapisan yang bisa diamati seperti: arsitektur, tata ruang, eksterior dan interior, kebiasaan dan rutinitas, peraturan-peraturan, cerita-cerita, upacara, ritus-ritus, simbol, logo, slogan, bendera, gambar-gambar, tanda-tanda sopan santun dan cara berpakaian. Lapisan yang tidak dapat diamati secara jelas dapat berintikan norma perilaku bersama warga suatu organisasi. *Lapisan kedua* kultur sekolah berupa nilai-nilai bersama yang dianut kelompok berhubungan dengan apa yang penting, yang baik, dan yang benar. Lapisan kedua semuanya tidak dapat diamati karena

terletak di dalam kehidupan bersama. Jika lapisan pertama yang berintikan norma perilaku bersama sukar diubah, maka lapisan kedua yang berintikan nilai-nilai dan keyakinan sangat sukar diubah serta memerlukan waktu untuk berubah.

B. Peran Kultur terhadap Peningkatan Kinerja Sekolah

Kinerja sekolah (Depdiknas, 2001: 152) adalah prestasi yang dihasilkan dari proses atau perilaku sekolah, yang dapat dilihat dari produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja dan moral kerjanya. Kinerja sekolah meliputi juga kinerja siswa yaitu hasil belajar dan atau perilaku belajar, dalam hal ini disiplin, motivasi, daya saing dan daya kerja sama, kemampuan untuk berprakarsa dan memperhitungkan resiko serta sikap pencapaian prestasi dalam persaingan. Khusus berkenaan dengan *output* sekolah dijelaskan bahwa output sekolah dapat dikatakan berkualitas tinggi jika prestasi sekolah khususnya prestasi anak didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam hal: (1) hasil tes kemampuan akademik, berupa nilai ulangan umum, UAS, UAN; (2) prestasi di bidang nonakademik, seperti olah raga, seni, keterampilan.

Suyanto & Abbas (2001: 114) mengemukakan, sekolah adalah lembaga pendidikan yang selama ini kerap menjadi sasaran pertanyaan masyarakat berkaitan dengan kinerja dan produk kerjanya yang cenderung di bawah standar mutu yang diharapkan. Hampir semua kasus yang menimpa generasi muda, dijadikan hujatan kepada sekolah. Seakan-akan sekolahlah pusat dari segala malapetaka itu. Terlepas dari benar atau salah, satu hal yang pasti, sekolah harus beradaptasi dengan perubahan. Harus ditumbuhkan perubahan yang dapat menciptakan keberhasilan upaya-upaya meningkatkan mutu pengelolaan dan mutu hasil

pembelajarannya. Strategi melaksanakan perubahan berikutnya menjadi sangat penting bagi sekolah, karena sekolah merupakan sebuah lembaga otonom. Maju mundurnya pendidikan yang dilaksanakan oleh sekolah, tidak lagi dominan ditentukan oleh institusi yang membawahi sekolah, tetapi oleh sejumlah komponen yang ada di dalam sistem persekolahan.

Zamroni (2000: 147) mengemukakan bahwa sekolah sebagai suatu sistem memiliki tiga aspek pokok yang sangat berkaitan dengan mutu sekolah, yakni proses belajar mengajar, kepemimpinan dan manajemen sekolah, serta kultur sekolah. Program aksi untuk peningkatan kualitas tidak dapat tidak harus meliputi ketiga aspek pokok tersebut. Selama ini secara konvensional upaya peningkatan mutu pendidikan belum dilakukan dengan sistematis (mencakup ketiga aspek tersebut). Sasaran dari upaya yang selama ini dilakukan dengan menyediakan dana bagi pelaksanaan pelatihan, penyediaan buku teks dan pengadaan fasilitas lainnya hanya menyentuh aspek proses belajar mengajar dan kepemimpinan/manajemen sekolah. Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan ternyata hal ini tidaklah menghasilkan sebagaimana yang diinginkan. Agar mutu meningkat, selain dilakukan secara konvensional sebagaimana selama ini telah dilakukan perlu diiringi pula dengan pendekatan inkonvensional, yakni melalui pengembangan kultur sekolah. Kecuali itu sekolah juga perlu mewaspadaikan kultur yang bersifat racun (*toxic*) yaitu yang bersifat mengganggu dan menyimpang dari norma-norma, nilai-nilai, dan keyakinan yang mendasari beroperasinya sekolah.

Kultur sekolah dapat memperbaiki kinerja siswa manakala kualifikasi kultur sehat, solid, kuat, positif dan profesional. Artinya kultur

sekolah seyogyanya menjadi komitmen luas di sekolah, menjadi jati diri dan kepribadian sekolah, bahkan didukung oleh *stakeholder*-nya. Dengan kultur sekolah yang demikian, suasana kekeluargaan, kolaborasi, semangat terus maju, dorongan bekerja keras dan belajar-mengajar dapat diciptakan.

Sejalan dengan berbagai pengertian budaya atau kultur yang dikemukakan dalam uraian sebelumnya maka dapat dipahami bahwa konsep kultur sebagai suatu pendekatan dalam upaya memperbaiki kondisi organisasi sekolah lebih menekankan kepada penghayatan segi-segi simbolik, tradisi, riwayat sekolah yang kesemuanya akan membentuk keyakinan, kepercayaan diri dan kebanggaan akan sekolahnya. Pendekatan kultur berbeda dengan pendekatan struktur. Pendekatan yang terakhir ini cenderung tampak ingin menciptakan hal-hal besar dengan mengubah struktur untuk mengubah perilaku, sementara perilaku seseorang pada kenyataannya terlalu kuat untuk direstrukturisasi atau direformasi dari luar. Sebaliknya pendekatan kultur justru mengusahakan agar muncul orang-orang besar, berjiwa besar atau dalam arti membangun manusia yang meliputi sifat, karakter, visi, dan daya tahan melalui internalisasi norma, sikap, kebiasaan serta nilai-nilai yang bersifat positif. Oleh karena banyak kalangan meyakini bahwa keberhasilan seseorang tidak hanya ditentukan oleh kecerdasan IQ yang tinggi semata melainkan dipengaruhi juga oleh motivasi, ketekunan, minat, kesabaran, dan unsur-unsur kepribadian (*Emotional Quotient, Spiritual Quotient*).

C. Pengembangan Kultur untuk Meningkatkan Kinerja Siswa

Keberadaan siswa dalam proses belajar mengajar di sekolah mempunyai peranan yang tidak kecil dalam kelangsungan pendidikan di sekolah. Guru dapat saja mengajar meskipun tidak ada bangku, tidak ada ruang kelas, tidak ada buku dan tidak ada alat peraga. Tapi guru tidak dapat mengajar tanpa ada siswa yang terlibat, baik langsung maupun tidak langsung. Membangun kegiatan pengajaran dan pendidikan di sekolah tidak saja berarti membangun kinerja guru melainkan juga kinerja siswa. Upaya-upaya meningkatkan kinerja siswa pada proses pembelajaran dirinya sangatlah penting, terutama karena pada hakikatnya merekalah pemilik sekolah. Sekolah dan segenap komponen lainnya disediakan untuk membantu proses belajar siswa.

Pelajar Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) merupakan generasi muda dan aset bangsa yang harus dipersiapkan agar memiliki watak dan karakter yang unggul dan tangguh dan memiliki komitmen terhadap kewajibannya sebagai individu maupun anggota masyarakat. Mereka ini pada umumnya berada dalam masa perkembangan sangat sensitif untuk menemukan jati dirinya atau dalam pembentukan watak dan karakter pribadinya. Pendidikan formal di sekolah merupakan upaya yang sangat strategis untuk membentuk karakter dan kepribadiannya di samping keluarga dan masyarakat.

Pendidikan yang berwujud lembaga atau institusi sekolah dalam terminologi kebudayaan, dapat dianggap sebagai suatu pranata sosial yang di dalamnya berlangsung kelakuan-kelakuan tertentu yaitu interaksi antara pendidik dan peserta didik sehingga mewujudkan suatu sistem nilai atau keyakinan, norma juga kebiasaan-kebiasaan yang dipegang bersama. Tilaar (2000: 72) menyatakan, pendidikan sendiri adalah suatu

proses budaya. Jika demikian maka masalah selanjutnya adalah nilai-nilai apa yang seharusnya dikembangkan atau dibudayakan dalam proses pendidikan itu. Senada dengan pendapat ini, Zamroni (2001: 25) menyatakan, pendidikan merupakan proses pembudayaan atau "*enculturation*", suatu proses untuk mentasbihkan seseorang mampu hidup dengan budaya tertentu.

Sementara itu dalam perspektif kultur, Djohar (1999: 127) menyatakan bahwa sekolah merupakan tempat mensosialisasikan nilai-nilai budaya, tidak hanya terbatas pada nilai-nilai keilmuan tetapi semua nilai-nilai kehidupan yang memungkinkan terwujudnya manusia berbudaya. Manusia berbudaya dapat dinilai dari kinerjanya, dipandang dari dimensi pengetahuan, cara berpikir, sikap, perilaku, cara kerja, dari melihat dan menanggapi serta memecahkan masalah.

Wardiman Djoyonegoro (Suyanto & Abbas, 2001: 148) menyatakan bahwa berbagai perbekalan yang diberikan di sekolah oleh guru pada hakikatnya untuk menginternalisasikan tiga nilai dasar, masing-masing adalah: (1) membangun atau membentuk siswa yang memiliki orientasi ke depan dengan ciri-ciri, antara lain luwes, tanggap terhadap perubahan, dan memiliki semangat berinovasi; (2) senantiasa punya hasrat untuk mengeksplorasi lingkungan dan kekuatan-kekuatan alam, artinya tidak tunduk pada nasib, senantiasa berusaha memecahkan masalah dan berusaha menguasai iptek, dan (3) memiliki orientasi terhadap karya yang bermutu atau punya *achievement orientation*, antara lain ditandai oleh penilaian yang tinggi terhadap hasil karya. Untuk menuju internalisasi nilai-nilai dimaksud siswa harus dipacu motivasinya untuk berprestasi dan semangat belajarnya demi terwujudnya kinerja siswa yang dicita-citakan setiap sekolah. Hal ini

dilakukan tidak saja dengan fasilitas dan sarana prasana yang memadai, tapi juga dengan menumbuhkembangkan (baca: membudayakan) nilai-nilai budaya sekolah yang positif.

Suyanto & Abbas (2001: 149) mencontohkan salah satu indikator kinerja siswa yang berorientasi pada tiga nilai dasar di atas ialah kemampuan membaca. Hasil evaluasi Bank Dunia mengenai kemampuan membaca siswa Indonesia menunjukkan angka yang sangat rendah. Untuk siswa SD, rata-rata hanya menguasai 36,1% dari materi yang diteskan dan menduduki peringkat 26 dari 27 negara yang disurvei. Di tingkat SLTP sudah agak lumayan. Mereka menguasai materi sebesar 51,7%. Meskipun begitu, kemampuan ini masih berada di bawah Hongkong (75,5%), Singapura (74%), Thailand (65,1%), dan Filipina (52,6%).

Siswa merupakan subsistem dari satu sistem sekolah. Interaksi dari komponen-komponen yang ada di sekolah dapat menghasilkan kekuatan yang akan mempengaruhi performansi atau kinerja sekolah, baik positif maupun negatif. Tak terkecuali bagi siswa. Nilai dan kebiasaan yang ditanamkan, pesan dan kesan dari contoh dan model yang dilihat, juga peristiwa yang dialami dan dirasakan dalam interaksinya baik di dalam maupun di luar tembok kelas akan menentukan performansi sikap serta perilaku mereka dalam mengembangkan potensi diri dan membangun kinerja secara akademik maupun nonakademik.

Zamroni (2000: 171) menyatakan setiap interaksi yang berlangsung dalam suatu sekolah tentu akan menghasilkan kekuatan atau energi yang dapat berpengaruh terhadap sekolah, baik positif atau negatif. Artinya bahwa apapun bentuk interaksi yang berlangsung akan menentukan sifat serta besaran energi tersebut. Energi dimaksud akan bersifat positif apabila

hasil interaksi akan menimbulkan efek motivasi dan semangat untuk bekerja lebih keras dari komponen-komponen di dalamnya. Sebaliknya bersifat negatif apabila interaksi akan menyebabkan rasa malas, tertekan dan menurunnya semangat kerja.

Bentuk, corak dan warna setiap interaksi dari komponen-komponen yang ada di sekolah, menurut Djohar (1999: 126) sedikit banyaknya dipengaruhi oleh nilai-nilai serta kebiasaan yang dihayati bersama. Ini menyangkut apa yang dianggap penting dalam hidup seseorang atau suatu organisasi. Dengan sendirinya hal ini berbeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Dalam hal sekolah, ada sekolah yang sangat mementingkan pengetahuan, ada yang menganggap kesusilaan yang penting, sementara yang lain menganggap keterampilan adalah lebih berharga. Dengan demikian nilai-nilai inilah yang mendasari keadaan fisik dan perilaku warga sekolah, termasuk siswa.

Berkenaan dengan nilai-nilai tersebut dalam buku *Pedoman Pengembangan Kultur Sekolah* (Depdiknas, 2003: 14) dipaparkan aspek-aspek budaya utama (*core value*) yang direkomendasikan untuk dikembangkan di sekolah sebagai berikut:

- a. semangat membaca dan mencari referensi
- b. nilai-nilai keterbukaan/kejujuran
- c. nilai-nilai kebersihan
- d. nilai-nilai disiplin dan efisiensi
- e. nilai-nilai kebersamaan/kerja sama
- f. nilai-nilai saling percaya
- g. budaya berprestasi dan berkompetisi
- h. budaya memberi teguran dan penghargaan

Djohar (Juni 2003) kultur sekolah dapat dinyatakan sebagai kultur akademik yang terstruktur, yang mengembangkan 'intelektual kompetensia' siswa. Tetapi di dalamnya juga terdapat kultur sosial-budaya dan psikologis.

Artinya semua peserta didik harus melibatkan dirinya dalam kondisi akademis, terjadwal, terprogram dan juga harus mampu mensosialisasikan dirinya dengan teman-teman sekolahnya, dengan gurunya dan dengan budaya dasarnya. Di samping itu siswa juga harus mengalami adaptasi kejiwaan dalam melakukan respon internal terhadap rangsangan eksternalnya.

Pendidikan pada dasarnya adalah proses respon psikologik anak terhadap rangsangan eksternal dari kondisi baik yang sifatnya alamiah, maupun yang sifatnya terjadi secara spontan sebagai manifestasi budaya guru dan siswa secara umum, dan kondisi artifisial yang diciptakan oleh sekolah. Dengan demikian pengembangan kultur sekolah berarti pengembangan kultur akademik, kultur sosial dan kultur membangun pribadi anak yang kondusif, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan pencapaian belajarnya.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan "kualitatif naturalistik". Hal ini dilakukan mengingat objek yang dijadikan sasaran penelitian adalah aspek artifisial dan dinamika psikologis-behavioral seputar budaya dalam kehidupan sebuah sekolah/madrasah di mana di dalamnya terdapat kepala sekolah/madrasah, guru/karyawan dan siswa sebagai komponennya. Bagaimanakah gambaran manifestasi konseptual/verbal dan simbolisme visual/materiil kultur sekolah yang mempengaruhi kinerja siswa di MAYOGA.

Objek penelitian yang demikian (demi tercapainya tujuan yang diinginkan dalam penelitian ini) mengandung tuntutan yang dekat dengan lima aksioma dalam paradigma naturalistik yang disebutkan dalam Noeng

Muhadjir (2000: 154). Kelima aksioma dimaksud ialah: *Pertama*, realitas; *Kedua*, interaksi antara yang mengenal dengan yang dikenal; *Ketiga*, keterkaitan pada waktu dan konteks; *Keempat*, pembentukan timbal balik dan simultan; *Kelima*, keterkaitan pada nilai. Karenanya pendekatan yang dipergunakan peneliti selama penelitian adalah dalam bentuk mengadakan interaksi dan memaknai pandangan serta tafsiran guru, kepala sekolah, karyawan dan siswa selaku warga/anggota organisasi sekolah berkaitan dengan aspek-aspek kultural dalam kehidupan sekolah mereka. Peneliti melibatkan diri dengan cara membaur dengan mereka untuk melacak dan mengumpulkan data. Sikap keterbukaan mereka yang simpatik dalam menerima peneliti dirasakan sangat mendukung munculnya interaksi yang kondusif guna menggali data-data yang diperlukan.

Mengacu kepada objek permasalahan dan pendekatan seperti yang dipaparkan di muka, langkah yang ditempuh dalam penelitian ini terdiri dari beberapa tahap. *Pertama*, penelitian bertujuan mengungkap ‘secara umum’ aspek-aspek kultural kehidupan warga MAYOGA, melalui arsitektur fisik bangunan madrasah berikut simbol-simbol artifisial verbal dan behavioral yang ada. Pengamatan berulang dalam beberapa kesempatan dan wawancara singkat secara acak peneliti lakukan terhadap guru, karyawan dan siswa. *Kedua* berdasarkan fakta-fakta yang ada peneliti ‘tergiring’ untuk memfokuskan objek permasalahan kepada aspek yang lebih khusus dari unsur-unsur kultur sekolah yakni riwayat dan ketokohan, visi dan misi, potret kampus MAYOGA (berikut rutinitas warga di dalamnya), serta nilai-nilai inti budaya (*core value*) yang terkandung di dalamnya. Langkah penelitian berikutnya dilakukan dengan memperbanyak wawancara secara mendalam

dengan guru, karyawan serta kepala madrasah. *Ketiga*, penelitian lebih difokuskan lagi kepada keberadaan siswa khususnya dalam konteks aspek kultur sekolah seperti disebutkan dalam langkah kedua. Langkah penelitian yang dilakukan adalah mengintensifkan pengamatan terhadap aktivitas siswa di samping wawancara dan telaah dokumen. Dengan demikian subjek dalam penelitian ini terdiri atas semua komponen warga MAYOGA, yakni siswa, guru, kepala madrasah dan karyawan.

Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan mengacu pada model analisis induktif Guba. Data yang diperoleh dikonstruksi dan direkonstruksi secara berkesinambungan sejak awal hingga akhir sepanjang masa penelitian ke dalam unit-unit informasi hingga menjadi katagori-katagori yang final untuk kemudian disajikan secara deskriptif. Data yang dimaksudkan dalam hal ini merupakan produk dari proses memberikan interpretasi terlebih dulu atas peristiwa/kejadian dalam interaksi peneliti dengan sumber data di lapangan.

Sejalan dengan pendapat Guba (Noeng Muhadjir, 2000: 180), langkah memproses data secara naturalistik dapat diuraikan sebagai berikut: *Pertama*, menyatukan ke dalam unit-unit, yakni mengelompokkan kejadian-kejadian berdasarkan kesamaan ciri-cirinya. Berbagai data baik yang berupa catatan observasi, wawancara dan dokumen, rekaman, ringkasan maupun komentar peneliti diklasifikasikan dalam beberapa unit berdasarkan nama/istilah, fungsi dan lainnya. *Kedua*, katagorisasi, yakni mengintegrasikan unit-unit ke dalam katagori-katagori tertentu berdasarkan hal-hal yang ingin ditonjolkan dan disoroti dalam penelitian ini. Katagori tersebut meliputi: riwayat dan

ketokohan, visi dan misi, nilai-nilai budaya dan potret artifisial yang teridentifikasi dalam kehidupan warga, khususnya siswa MAYOGA. *Ketiga*, membuat atau merumuskan teori, yakni mengkonstruksi berbagai konsep dari hasil telaah pustaka. Hal ini dimulai dengan menguraikan pengertian kultur/budaya secara umum, kultur sekolah, elemen-elemen kultur sekolah dan pengembangan kultur sekolah untuk meningkatkan kinerja siswa disertai uraian beberapa hasil penelitian yang relevan. Tokoh di balik konsep dan teori yang ditampilkan antara lain Stephen P. Robbins, Deal & Peterson, Edgar Schein, M.Sastrapratedja SJ, dan Zamroni. *Keempat*, menuliskan teori dengan cara menguraikan temuan-temuan dalam bentuk laporan penelitian kasus. Laporan penelitian ini dikembangkan berangkat dari beberapa katagori yang ingin disoroti dan ditonjolkan seperti disebutkan di atas, dirangkaikan dengan beberapa keterangan dan pendapat para ahli yang relevan sebagai penjelasannya.

HASIL

1. Karakteristik kultur sekolah MAN Yogyakarta III

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang diperoleh terkait karakteristik kultur sekolah MAN Yogyakarta III dapat disoroti dalam beberapa aspek sebagai berikut:

a. Sejarah

Keterkaitan Mayoga dengan aspek sejarahnya tampak dalam hal idealismenya mengenai *output* yang ingin diwujudkan. Idealisme itu tumbuh didorong oleh adanya sebuah kesadaran berbangkit melanjutkan estafet sejarahnya. Madrasah yang sekarang bernama Mayoga dulunya adalah PGA, sebuah madrasah yang begitu dibanggakan karena merupakan

madrasah yang menjadi tempat didiknya sosok-sosok guru yang notabene merupakan sosok pribadi-pribadi berintegritas tinggi. Kebanggaan seperti itulah yang juga ingin diwujudkan berkenaan dengan *output*-nya.

Hal lain dari aspek sejarah Mayoga ialah ditetapkannya madrasah ini sebagai MAN Model, madrasah yang diharapkan dapat memunculkan ide-ide atau konsep-konsep pengembangan dan peningkatan mutu *out put* yang memang mencerminkan kemodelan sebuah madrasah aliyah sehingga bisa menjadi contoh bagi MA lainnya. Dua hal ini menjadi pendorong tumbuhnya idealisme Mayoga. Kesadaran terhadap tuntutan untuk melanjutkan estafet sejarah dan mengemban amanat selaku MAN Model melahirkan semangat dan upaya untuk memformulasikan eksistensinya. Upaya itu diwujudkan dengan menggagas sejumlah pertemuan yang kemudian menghasilkan rumusan visi dan misi. Idealisme dimaksud kini diusung sebagai sebuah visi dengan rumusan Ultraprima atau Unggul, Terampil dan ber-Pribadi Matang. Visi ini adalah merupakan gambaran kompetensi khas yang ingin dihasilkan dan cerminan dari apa yang ingin dibela demi kehormatan Mayoga.

b. Visi

Peran visi dalam menggerakkan institusi tidak diragukan lagi. Kekuatan terbesar yang terkandung dalam visi Ultraprima adalah harapan dan pandangan ke depan (*horizon*) yang dimiliki warga Mayoga secara bersama. Hal inilah yang menggerakkan semua komponen untuk bertindak, dan karena tindakan itu madrasah ini berkembang dan mengalami kemajuan. Skema bertindak lebih dari sekedar perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, melainkan bagaimana alur kerja itu bersinergi dan tetap membuka

peluang bagi terjadinya modifikasi ketika kondisi mengharuskannya. Di sinilah esensi bahwa kepemimpinan bersama di Mayoga tampil secara visioner, berpandangan jauh ke depan dengan tidak melepaskan diri dari realitas internal dan daya akses eksternal.

Keinginan dan semangat Mayoga untuk mewujudkan visinya memberikan inspirasi dan inisiatif melakukan reformasi organisasi pembelajaran juga kelembagaan. Reformasi organisasi pembelajaran dimaksud adalah berupa:

Pertama, inovasi kurikulum. Hal ini secara langsung terkait dengan upaya pengembangan program pembelajaran siswa. Guna mewujudkan visi Unggul, Terampil dan ber-Pribadi Matang, berbagai jenis program kegiatan pembelajaran siswa baik intra maupun ekstrakurikuler didasarkan kepada pertimbangan karakteristik *input*-nya dan diorientasikan sesuai dengan kompetensi khas yang ada pada diri siswanya. Hal ini meliputi: penyelenggaraan program P3A dan PPHM, pembekalan penguasaan aplikasi komputer dan bahasa Inggris aktif, pembinaan profesionalitas dan pengembangan prestasi siswa dalam bidang olah raga dan seni, dan penambahan mata pelajaran PPMB. Selanjutnya kesemua upaya tersebut ditopang dengan menerapkan nilai-nilai budaya utama (*core culture*) sekolah, yakni: kedisiplinan, kerja keras, kerja sama kebersamaan, kemandirian, kompetisi, dan budaya membaca.

Kedua, reposisi hak-hak dan wewenang guru, diantaranya melalui pembentukan forum musyawarah guru FMP2G sebagai bentuk upaya memperkuat dan memandirikan organisasi profesi guru intern Mayoga. Upaya ini dibarengi juga dengan pemberian kesempatan bagi guru secara bertahap untuk menempuh studi lanjut guna meningkatkan profesionalitas, dan

penyediaan berbagai sarana dan fasilitas untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.

Ketiga, manajemen pendidikan dan pengelolaan sumber daya, diantaranya melalui pembentukan Badan Pengelola Usaha Madrasah (BPUM) yang bertugas mengkoordinir sumber pendanaan madrasah khususnya unit-unit usaha milik madrasah, serta Majelis Madrasah yang bertugas menggalang partisipasi masyarakat dalam pengelolaan madrasah.

Adapun reformasi organisasi kelembagaan dimaksud adalah berupa restrukturisasi organisasi. Mayoga mengembangkan model sendiri yang khas bagi struktur organisasi internalnya. *Pertama*, kelembagaan Mayoga terdiri dari seorang kepala madrasah, seorang wakil kepala madrasah dan tujuh kepala urusan dengan masing-masing empat orang staf. *Kedua*, merubah struktur organisasi siswa intern sekolah (OSIS) dan menggantikannya dengan Dewan Siswa (Dewa). Dewa hanya beranggotakan sembilan orang yang terpilih melalui mekanisme pemilihan oleh para siswa sendiri, bukan merupakan representasi siswa yang terdiri dari para ketua dan pengurus-pengurus kelas sehingga dapat melibatkan anggota yang relatif banyak seperti lazimnya OSIS.

c. Core culture

Sebagai sebuah organisasi pembelajaran Mayoga tidak saja menjadi tempat menanamkan berbagai macam pengetahuan, keterampilan dan wawasan, melainkan juga nilai. Nilai-nilai itu diinternalisasikan melalui kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan dalam berbagai interaksi antarwarga di dalamnya. Nilai-nilai itu diorientasikan kepada terwujudnya apa yang menjadi visinya selama ini, yaitu keunggulan, terampil dan kematangan pribadi. Visi itu mengandung muatan aspek *product* (hasil) yang

ingin dicapai dengan cara menerapkan nilai-nilai budaya utama (*core culture*) meliputi: kedisiplinan, kerja sama, kerja keras, keterbukaan, kemandirian, kompetisi dan gemar membaca. Inilah nilai-nilai yang diharapkan dapat dipegang sebagai suatu cara memandang dan bersikap warga Mayoga terhadap madrasahnyanya dalam upaya mewujudkan visi dan misi.

d. Artifak

Integrasi visi ke dalam ranah berpikir komunitas madrasah agar senantiasa dapat dijadikan sebagai acuan dalam bertindak dilakukan dengan mendesain lingkungan belajar di dalamnya demikian rupa. Segala artifak yang ada di dalamnya didesain mengikuti sebuah konsep yang disebut 'Kampus Hijau'. Kampus Hijau menjadi metafora yang digunakan Mayoga untuk mengkonsepsikan diri sebagai lingkungan belajar yang aman, nyaman dan tertib, serta mampu menjadi sebuah *a pleasant condition for learning*.

Hijau yang identik dengan simbol kesejukan adalah cermin tekad yang ingin diwujudkan Mayoga sebagai suatu sistem nilai hidup yang dihayati bersama. Secara fisik, nuansa hijau ditonjolkan pada berbagai ornamen interior dan eksterior madrasah. Pun secara nonfisik kesejukan dalam metafora Kampus Hijau berusaha dibangun melalui tata hubungan antarwarga di dalamnya yang meliputi keakraban dan kebersamaan, dengan dilandasi oleh nilai moral serta agama.

Dengan konsep 'Kampus Hijau' Mayoga mengorganisasikan upaya pendidikannya demikian rupa agar semua komponen di dalamnya khususnya peserta didik dapat mengalami/menginternalisasikan nilai-nilai. Membantu peserta didik untuk 'mengalami nilai-

nilai' itu tidak saja merupakan usaha khusus yang bersifat eksplisit, tetapi juga merupakan sebuah dimensi dalam keseluruhan usaha pendidikan yang bersifat implisit.

Secara eksplisit antara lain: menerapkan sistem *scoring* dalam kerangka melaksanakan tata tertib siswa guna menanamkan nilai kedisiplinan; dan memberikan mata pelajaran PPMB yang secara khusus bertujuan untuk meningkatkan apresiasi dan minat siswa terhadap budaya membaca. Secara implisit dalam hal ini dapat dikatakan dilakukan melalui dua pendekatan, yakni: *pertama*, pendekatan yang bersifat verbalis, yaitu yang disampaikan melalui simbol-simbol artifak verbal dalam berbagai ornamen, interior maupun eksterior madrasah seperti halnya yang tampak pada sisi-sisi ruangan kampus Mayoga; dan *kedua*, pendekatan yang bersifat behavioris, yakni yang disampaikan melalui penerapan berbagai aktivitas rutin setiap hari, melaksanakan tadarrus Al-Qur'an, Kultum, dan kegiatan sholat Zuhur berjamaah di antaranya untuk menanamkan rasa tanggung jawab, memupuk kebersamaan, dan melatih kejujuran, keberanian serta kedisiplinan siswa.

Bahwa ada pihak-pihak yang merasa masih belum mengetahui apa itu 'Kampus Hijau', terlepas dari signifikan atau pun tidaknya keberadaan mereka di madrasah, menunjukkan bahwa kerja keras dan kesungguhan dalam sosialisasi dan internalisasinya masih diperlukan untuk benar-benar dapat menjadikannya sebagai suatu sistem nilai hidup bersama guna memperkuat kultur madrasah. Oleh karena kultur sekolah yang positif dan kuat mempersyaratkan adanya *school wide values*, yakni menjadikan atau mengupayakan agar nilai-nilai/keyakinan dapat dimiliki dan dihayati secara meluas

meliputi seluruh komponen warga bahkan juga *stake holder*-nya.

2. Kinerja dan subkultur siswa di Mayoga

Kinerja dan subkultur siswa di Mayoga dapat dibedakan sebagai berikut:

- a. Siswa yang kinerja tinggi memiliki subkultur positif yang berasumsi bahwa memenangkan persaingan membutuhkan kesungguhan; dan prestasi dan prestise adalah sesuatu yang harus dipertahankan. Hal ini sekurangnya ditunjukkan oleh ciri-ciri berikut: *Pertama*, memiliki motivasi belajar yang tinggi serta menunjukkan semangat dan keseriusan dalam mengikuti pelajaran di kelas, dikarenakan adanya kesadaran akan ketatnya persaingan di tengah kuatnya dorongan keinginan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. *Kedua*, menyatakan keinginan dan optimisme yang besar untuk melanjutkan studi ke perguruan tinggi, dikarenakan adanya keyakinan akan kemampuan diri serta dukungan keluarga secara ekonomi. *Ketiga*, memiliki kesadaran dalam hal kebersihan, ketertiban dan keindahan ruang, kelas karena ingin merebut juara dalam kompetisi antar kelas. *Keempat*, lebih menampakkan kedisiplinan dan kerapian dalam berpakaian, aktif dalam mengikuti berbagai kegiatan intra dan ekstrakurikuler, dan meraih prestasi belajar yang cukup memuaskan baik dalam hal akademik maupun nonakademik, dengan alasan ingin meraih dan mempertahankan *image* positif tentang diri mereka.
- b. Siswa yang masih berkinerja rendah memiliki kultur negatif yang acuh disebabkan oleh adanya krisis persepsi; dan menganggap masih terdapat inkonsistensi pengawasan yang dapat dijadikan celah. Hal ini diindikasikan

oleh hal-hal berikut: *Pertama*, kurangnya keseriusan dalam mengikuti pelajaran dan upaya menciptakan suasana kelas yang kondusif, dikarenakan mereka tidak/kurang menyukai tipe guru yang banyak memberikan catatan/teori dan menuntut catatan siswa harus rapi. *Kedua*, pesimis untuk dapat melanjutkan perguruan tinggi karena alasan ekonomi keluarga. *Ketiga*, menyatakan rasa minder karena ada guru yang suka mengkritik dan membandingkan diri/kelas mereka dengan yang lain. *Keempat*, kurang disiplin berpakaian karena menganggap masih ada inkonsistensi penerapan tata tertib yang membuat mereka merasa ada celah untuk melakukan pelanggaran demikian.

PENUTUP

Temuan penelitian menunjukkan: (1) karakteristik kultur sekolah yang berkembang terkait erat dengan aspek sejarah madrasah ini. Latar belakang sejarah menjadi inspirasi terbentuknya idealisme yang ingin diperjuangkan berupa visi dan misi. (2) Kelahiran visi menjadi momentum upaya rekulturasasi yang membawa kemajuan. Rekulturasasi ditandai dengan berbagai upaya reformasi organisasi pembelajaran dan kelembagaannya. (3) ULTRAPRIMA adalah visi sekaligus konsep khas mengenai sistem nilai budaya utama (*core value*) yang diwujudkan dengan menanamkan kedisiplinan, kerja keras, kerja sama, kemandirian, kompetisi dan semangat membaca. (4) Internalisasi visi dan nilai ULTRAPRIMA pada pribadi komunitas sekolah dilakukan dalam sebuah lingkungan belajar yang didesain dengan konsep 'Kampus Hijau'. (5). Karakteristik kinerja siswa dapat dikategorikan dalam dua bagian. *Pertama*, siswa yang berkinerja tinggi, memiliki subkultur positif yang berasumsi bahwa

memenangkan persaingan membutuhkan kesungguhan, dan bahwa prestasi dan prestise adalah sesuatu yang harus diperjuangkan dan dipertahankan. Ciri-cirinya: a) lebih bersemangat dan serius dalam mengikuti pelajaran di kelas, dan optimis untuk melanjutkan studi karena yakin dengan kemampuan diri dan dukungan ekonomi keluarga. b) aktif memelihara ketertiban, kebersihan, dan keindahan ruang kelas serta mengikuti berbagai kegiatan intra dan ekstrakurikuler karena termotivasi oleh keinginan merebut juara dan mempertahankan *image* positif mengenai diri dan kelas mereka. *Kedua*, siswa yang berkinerja rendah, memiliki subkultur negatif yakni menganggap bahwa masih terdapat inkonsistensi dalam pengawasan penerapan tata tertib yang dapat dimanfaatkan untuk melakukan pelanggaran, dan krisis persepsi diri. Ciri-ciri: a) kurang bergairah dalam mengikuti pelajaran di kelas (tidak menyukai tipe beberapa guru suka mengkritik dan membandingkan mereka dengan kelas lain, juga guru yang banyak memberi tugas untuk mencatat dan menuntut catatan harus rapi), apresiasi terhadap guru serta suka mengkritik siswa), dan pesimis dalam hal kemampuan untuk melanjutkan studi dengan alasan ekonomi keluarga kurang mampu. b) kurang disiplin dalam hal berpakaian dan memelihara kebersihan kelas.

Untuk mengeliminir potensi-potensi ancaman terhadap kekompakan dan kebersamaan antara kepala madrasah dengan guru, karyawan, siswa atau pun semua komponen, diperlukan langkah penanganan dengan menerapkan manajemen konflik yang baik. Masih diperlukan upaya sosialisasi dan aktualisasi nilai-nilai dalam visi, jargon, atau pun simbol pembangkit kebanggaan terhadap madrasah lainnya secara lebih meluas, sehingga itu dapat dimiliki dan dihayati bersama secara

meluas pula oleh seluruh warga madrasah (*school wide values*) sebagai upaya untuk semakin memperkuat kultur sekolah. Selain itu, untuk dapat mengembangkan kultur sekolah secara lebih mendasar dan komprehensif diperlukan adanya upaya pendampingan terhadap sekolah, karenanya menyangkut hal ini pihak madrasah juga perlu menggalang upaya kerja sama dengan perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Butler, J.A., & Dickson, K.M. (1984). *Improving school culture centennial high school*. Artikel Internet. Diambil pada tanggal 18 Agustus 2004 dari. <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/1/snap2.html>
- Deal, Terrence E. & Peterson, Kent D. (1999). *Shaping school culture*. California: Jossey-Bass Publishers.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- _____. (2001). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- _____. (2003). *Pedoman pengembangan kultur sekolah*. Jakarta: Dikdasmen.
- Djohar. (1999). *Reformasi dan masa depan pendidikan di Indonesia*. Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Negeri Yogyakarta.
- _____. (Juni 2003). *Peningkatan kualitas pendidikan melalui pengembangan kultur sekolah*. Makalah disajikan dalam Seminar Nasional Peningkatan Kualitas Pendidikan melalui Pengembangan

- Kultur Sekolah, di Universitas Negeri Yogyakarta.
- Gibson, J. L., et al. (2003). *Organization: Behavior structure process*. New York: McGraw-Hill.
- Hammerslay, Martyn. (1994). *Etnografi ruang kelas*. (Terjemahan Warsono). Inggris Raya: St. Edmundsbury Press Ltd. (Buku asli diterbitkan tahun 1990).
- Hoy, C., Jardine, C.B., & Wood, M. (2000). *Improving quality in education*. London: Falmer Press.
- Koentjaraningrat. (1983). *Antropologi Budaya*. Jakarta: Gramedia.
- Mardapi, D. (Juni 2003). *Pengembangan kultur sekolah*. Makalah disajikan dalam Seminar Pengembangan Kultur Sekolah, di Universitas Negeri Yogyakarta.
- Mardiatmadja, B. S. (1986). *Tantangan dunia pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Masden, P., & Wagner, C.R. (2004). *School culture triage*. Artikel Internet. Diambil pada tanggal 24 Februari 2005 dari <http://www.garyphillips.com/triage.html>
- Mulyasa, E. (2004). *Kurikulum berbasis kompetensi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Noeng Muhadjir. (1999). *Ilmu pendidikan dan perubahan sosial (teori pendidikan pelaku sosial kreatif)*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Pai, Yong. (1990). *Cultural foundation of education*. Columbus: Merrill Publishing Company.
- Phillips. (1993). *Improving school culture creating better places to learn (the school culture audit process)*. Artikel Internet. Diambil pada tanggal 18 Agustus 2004 dari. <http://www.schoolculture.net/process.html>
- Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sastrapratedja SJ., M. (2001). Budaya sekolah. *Dinamika pendidikan*, No. 2, 1-18.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Stephenson, J., et al. (Eds.) (1998). *Values in education*. London: Routledge.
- Sudarwan Danim. (2003). *Menjadi komunitas pembelajar*. Jakarta: Sinar Grafikan Offset.
- Sunarto & Agung Hartono, B. (2002). *Perkembangan peserta didik*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Susilo Wardoyo. (2000). *Budaya sekolah yang diterapkan di SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta*. Tesis master, tidak diterbitkan, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Suyanto & Abbas, M.S. (2001). *Wajah dan dinamika pendidikan anak bangsa*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Tilaar, H.A.R. (2000). *Pendidikan, kebudayaan, dan masyarakat madani Indonesia: Strategi reformasi pendidikan nasional*. Bandung: Rosdakarya.
- Tim Peneliti Program Pascasarjana UNY. (2003). *Laporan akhir penelitian piloting*

pengembangan kultur sekolah di sekolah menengah atas. Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta.

Wagner III, J. A., Hollenbeck, J. R. (1998). *Organizational behavior securing competitive advantage*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Zamroni. (2000). *Paradigma pendidikan masa depan*. Yogyakarta: Bigraf Publishing.

_____. (2001). *Pendidikan untuk demokrasi (tantangan menuju civil society)*. Yogyakarta: Bigraf Publishing.